



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Tesina

Análisis comparativo de las aerolíneas de bajo  
costo en mercados desarrollados y emergentes

Estudio de casos: Easy Jet y Gol

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Licenciatura en Economía (Franco –Argentina)

Autor: Carolina Belén Muras Pidal

Tutor de la Tesina: Emmanuel Combe

Lugar y fecha: Buenos Aires, 17 de junio de 2014

## **ABSTRACT**

### ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO EN MERCADOS DESARROLLADOS Y EMERGENTES

#### ESTUDIO DE CASOS: EASY JET Y GOL

La siguiente tesina aborda la temática de las aerolíneas de bajo costo (también denominadas *low-cost*) en mercados y economías desarrolladas y su contrapartida en mercados emergentes a través de un análisis comparativo con estudio de casos de las compañías *Easy Jet* (Inglaterra- Europa) y *Gol* (Brasil - América del Sur)

**La hipótesis plantea que el modelo *low- cost* aéreo se desarrolla según las características del mercado en el que opera.** El trabajo académico cuenta con una primera parte teórica y explicativa que expone los temas que darán pie al trabajo de campo y estudio de casos que se expone en los capítulos finales.

#### **Objetivos:**

- Realizar un estudio comparativo del modelo *LowCost* aéreo en los países desarrollados y en los mercados emergentes
- Mostrar similitudes y diferencias en el desarrollo y en el tipo de inserción y desarrollo de cada uno de estos modelos de aerolíneas de bajo costo
- Analizar casos y modelos de negocios en contextos geográficos, sociales, políticos y económicos diferentes

#### **Marco de Referencia:**

La tesina será desarrollada en la ciudad de Buenos Aires y tendrá su foco en el análisis económico y modelo de negocio de las aerolíneas *Low-cost*, y en el análisis de casos de las compañías *Easy Jet* y *Gol* desde el período de surgimiento de éstas en la década del 90 hasta la actualidad.

**PALABRAS CLAVE:** AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO - LOW COST- MERCADOS EMERGENTES- MERCADOS DESARROLLADOS - SERVICIO ESENCIAL – SERVICIOS SECUNDARIOS - INTEGRACIÓN

A mi familia, por el apoyo incondicional de siempre.

A todos los que se cruzan en mi camino y me enseñan algo nuevo cada día.

Muchas gracias



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

# ÍNDICE

REFERENCIA	PÁGINA
<b><u>CAPÍTULO I: Los diversos modelos de negocio en la industria aerocomercial.....</u></b>	<b>4</b>
1.1 Introducción y clasificación de los modelos de negocio en la industria aerocomercial....	4
1.2 Origen y definición del modelo <i>Low-Cost</i> .....	8
1.3 <i>Low- Costa</i> éreas: ¿revolución o evolución? .....	16
1.4 Mercados aeronáuticos y surgimiento de las aerolíneas <i>low- cost</i> .....	17
1.5 Innovación, valor agregado y empleo en el modelo de <i>Low- Cost</i> .....	25
<b><u>CAPÍTULO II: Las aerolíneas de bajo costo en mercados desarrollados.....</u></b>	<b>29</b>
2.1 Análisis de caso: Easy Jet.....	29
2.2 Observaciones generales sobre el mercado europeo.....	46
<b><u>CAPÍTULO III: Las aerolíneas de bajo costo en mercados emergentes.....</u></b>	<b>49</b>
3.1 Análisis de caso: GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.....	49
3.2 Observaciones generales sobre el mercado brasileño y sudamericano.....	66
<b><u>CAPÍTULO IV: Comparación de las aerolíneas de bajo costo en mercados emergentes y en mercados desarrollados.....</u></b>	<b>70</b>
4.1 Comparación entre Easy Jet y Gol .....	70
<b><u>CONCLUSIÓN.....</u></b>	<b>77</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA.....</u></b>	<b>79</b>

## **CAPÍTULO I: Los diversos modelos de negocio en la industria aerocomercial**

### **1.1 Introducción y clasificación de los modelos de negocio en la industria aerocomercial**

La industria aerocomercial toma un rol clave para la economía mundial dada la globalización creciente generando una integración regional. Esto ha facilitado el desarrollo de nuevos negocios y actividades y fomentado el turismo. Este tipo de transporte ayuda a promover la comunicación e integración entre las distintas regiones del mundo.

El avión crecientemente se transforma en un medio de transporte masivo. En el año 2006 se transportaron 2.200 millones de pasajeros, facturando cerca de 450.000 millones de dólares (IATA: 2006)<sup>1</sup>. En el año 2012 se transportaron a 2.977 millones de personas y más de 40 millones de toneladas se trasladaron por vía aérea (IATA: 2012)<sup>2</sup> constituyéndose en una de las industrias de más rápido crecimiento en la economía mundial.

La industria aérea responde a necesidades diferentes y específicas, y éstas explican que existan distintos tipos de modelos de negocios, donde la clasificación que se establezca puede estar determinada por diferentes parámetros: ingresos anuales, red de rutas que operan, y frecuencias de los vuelos.

En líneas generales se puede establecer la siguiente clasificación: **aerolíneas internacionales, regionales, destinos específicos, segmentadas y bajo costo**. El modelo de aerolínea de bajo costo es posiblemente el más dinámico de la industria y el que más se ajusta a la conversión del avión en un medio de transporte masivo. Esta rama de la industria, a su vez, es una de las más funcionales a las necesidades de la globalización económica y cultural que se desarrolla en el mundo.

De esta manera, podemos clasificar a la industria aerocomercial en los siguientes grupos o modelos:

**I. Aerolínea Tradicional Internacional. (También incluyen vuelos de cabotaje)(1500km)**

**II. Aerolínea Regional (Menor a 1000 km.)**

**III. Aerolínea Segmentada / Destinos Específicos (Charter).**

---

<sup>1</sup> Disponible en [www.iata.org](http://www.iata.org)

<sup>2</sup> Ibídem

**IV. Aerolínea de Bajo Costo (Low-Cost). Surgen por la liberalización del mercado aéreo, y por la posibilidad de venta única de billete sin estadía.**

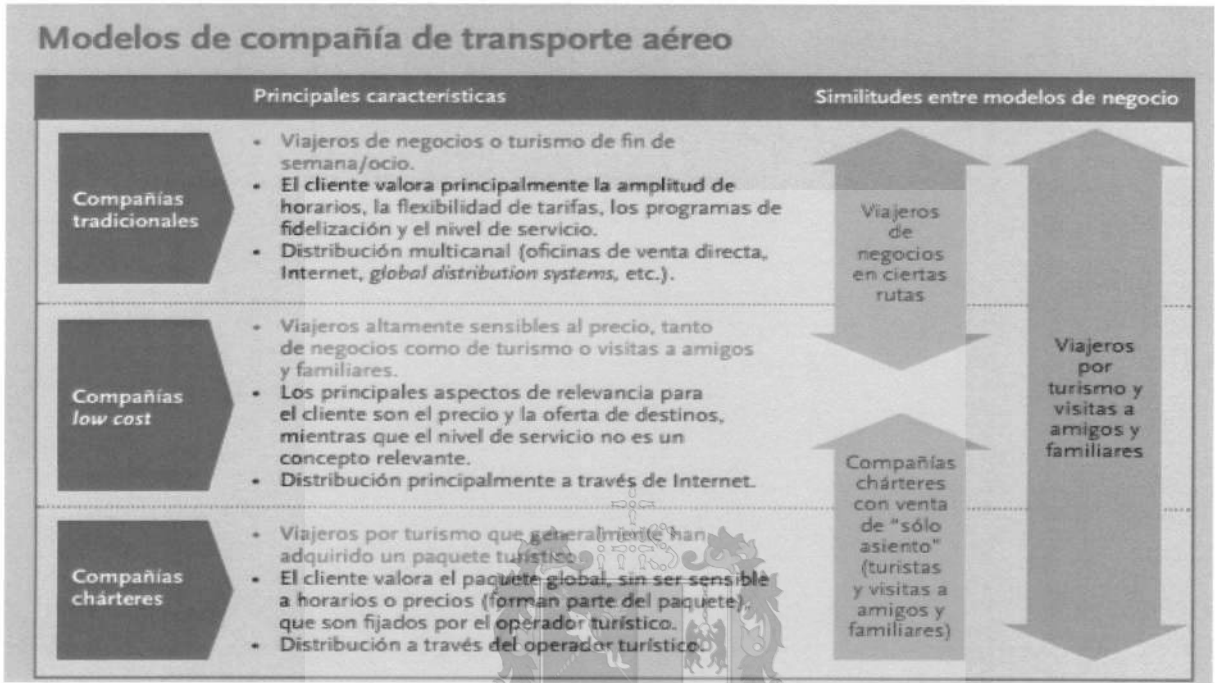


Tabla N° 1. Modelos de compañías de transporte aéreo

**Fuente:**“Estructuras de Oferta en transporte aéreo: modelos punto a punto y de red” – Harvard Deusto

I. Históricamente dominan la industria aerocomercial. Tienen actividades de amplio espectro. Estas compañías se desarrollan como organizaciones privadas, de capitales mixtos y otras en manos completamente del Estado.

Algunas de estas aerolíneas nacieron como líneas de bandera, (una forma de representar al país a nivel internacional.)por lo tanto uno de los grandes objetivos de estas compañías es unir a una nación con el resto del mundo (por ello, en un comienzo, los capitales en muchos casos suelen ser estatales; aunque luego se haya observado a nivel general una variación hacia capitales mixtos), por lo que la mayor parte de los viajes que realizan son de carácter internacional. A esto se le suma el objetivo, propio de una línea de bandera, de unir las principales ciudades dentro de un mismo país. Tratan de cubrir diferentes mercados; siempre se encuentran en aeropuertos cercanos a las principales ciudades. Este es el caso en Sudamérica (Argentina), de Aerolíneas Argentinas quien cubre

las necesidades internacionales y, mediante su controlada Austral, se llevan a cabo los viajes de índole domésticos o de cabotaje.

Este tipo de modelos incluye una gran parte del avión con asientos de clase turista y dos clases que otorgan mayor valor agregado y servicia bordo: ya sea la conocida como Clase Business o Ejecutiva, y una superior habitualmente denominada Primera Clase, la de mayor prestigio y prestaciones. La característica fundamental de este modelo es tener costos por lo general elevados. Esto responde a las fuertes inversiones que se necesitan orientadas a publicidad, servicios de abord y recursos logísticos en general. El objetivo aquí radica en ofrecer un servicio que sea de excelencia en todo sentido: trato preferencial a los clientes, cuidada imagen de la empresa y los empleados.

En líneas generales va dirigido a un público donde el precio no sea la variable central en la decisión del cliente.

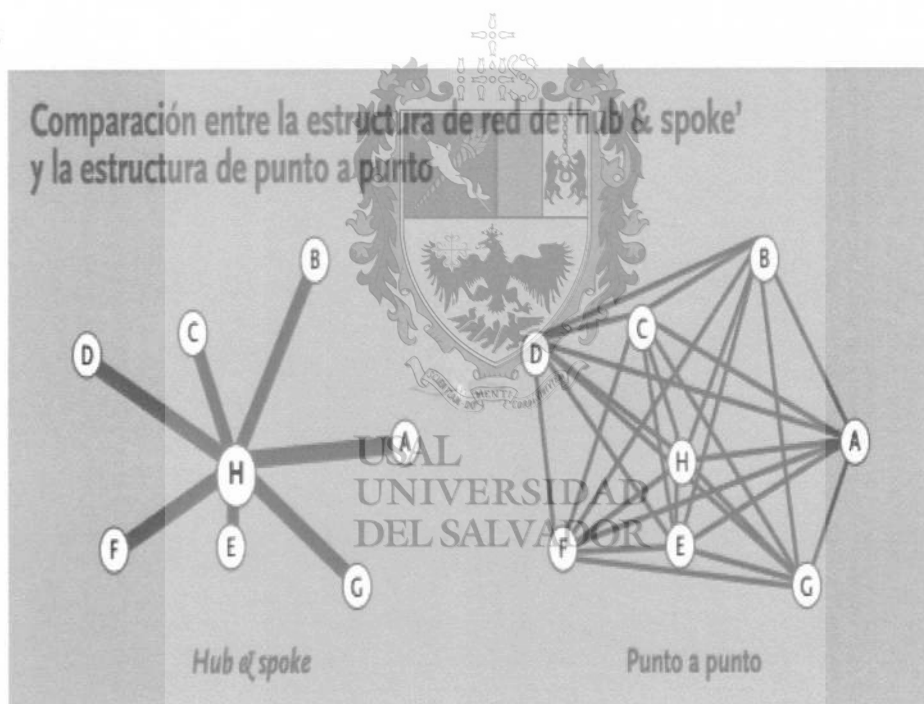
Estas aerolíneas tradicionales, independientemente del modelo que sigan, suelen poseer una estrategia de vuelo conocida como *hub-and-spoke*; es decir ofrecerles a los pasajeros viajar hacia cualquier lugar del mundo, aterrizando en los principales aeropuertos del mundo, (algo que es altamente valorado por muchos consumidores), los cuales suelen ser identificados con el anglicismo *hub*.

**II.** Muchas veces responden al modelo OSP (Obligación de Servicio Público), como se ve en España, donde Canarias se une al continente por medio de este sistema. Por lo tanto se caracterizan por recorrer menores distancias, y por transportar un número menor de pasajeros, tienen en cuenta destinos que las anteriores no toman en cuenta, observándose que a veces establecen acuerdos con las tradicionales, para que las mismas puedan ofrecer más destinos, logrando conectar pequeñas ciudades con los principales aeropuertos del mundo.

**III.** Las aerolíneas segmentadas: Surgen de elegir distintas variables para ofrecer al cliente. Por ejemplo, se priorizan destinos que apuntan a diversas regiones con fuerte actividad comercial, o a una franja etaria con intereses específicos: Traslado de jóvenes universitarios a centros de deportes invernales, o un ejemplo fehaciente de este tipo de estrategia es el llevado a cabo por la firma Delta Airlines en el año 2002, a través de la *Aerolínea Song*. Iba dirigido a mujeres mayores de 45 años, con éxito económico y un ingreso en torno a los US\$ 75,000- anual, con interés por la estética, la moda y la ropa.

Las aerolíneas orientadas a “destinos específicos” también tienen una estrategia que apunta a un segmento reducido. Ésta se considera de destino específico ya que su interés primordial es apuntar a consumidores y regiones geográficas muy delimitadas; la empresa se orienta claramente a satisfacer un público muy particular. Los vuelos charter, son parte de esta clasificación.

IV. Las Aerolíneas Low Cost se focalizan en alcanzar y mantener costos bajos a través del tiempo, permitiendo así ofrecer precios de pasajes reducidos y de alta competitividad. Generalmente ofrecen servicios punto a punto, esto significa que los pasajeros no son provistos de la posibilidad de conectar entre vuelos de la misma aerolínea, o interconectarse con otra aerolínea. Sus operaciones son principalmente de corto y medio alcance. Algunos pasajeros generan su propia interconexión usando aerolíneas low cost, comprando dos tickets separados.



**Gráfico N°1.** Modelo de destinos low- cost (punto a punto) y aerolíneas tradicionales  
**Fuente:** “Estructuras de Oferta en transporte aéreo: modelos punto a punto y de red” – Harvard Deusto

El análisis del modelo de negocios de una aerolínea de bajo costo va a ser abordado a lo largo del trabajo. Por eso, antes de adentrarnos en el análisis comparativo del desarrollo de esta industria en los mercados emergentes y desarrollados, haremos una descripción general de los elementos fundamentales que caracterizan a las compañías *low-cost* tradicionales.



	<b>Compañías tradicionales</b>	<b>Compañías de bajo coste</b>
<b>Aeropuertos utilizados</b>	Principales	Principales y Secundarios
<b>Clases</b>	Business y Turista	única
<b>Destinos</b>	Medio y Largo Trayecto	Corto y medio trayecto
<b>Flota</b>	No es posible unificar, debido a las diferentes necesidades de alcance y calibre	única
<b>Servicio a bordo</b>	Gratuito en business y largo radio de turista	Pago
<b>Gestión de incidencias (conexiones, anulaciones, equipaje, etc).</b>	Gestión directa y tratando de ser los más eficiente posible	Menor dedicación de recursos
<b>Precio ofrecido</b>	En general, estructura más simple de cara al pasajero	En general, deben sumarse cargos por medio de pago: equipaje para facturar, preacceso al avión, reserva de asiento, etc.
<b>Negocio de carga</b>		
<b>Otros negocios auxiliares</b>	Alguna participación, dependiendo de la compañía: catering, handling, mantenimiento	Acude al <i>outsourcing</i> de forma prioritaria. Trata de maximizar ingresos accesorios a través de servicios a bordo y web.
<b>Estructura de red</b>	Mercado	Punto a punto

**Tabla N°2. Modelo de Negocios low- cost y tradicionales.**

**Fuente:** “Estructuras de Oferta en transporte aéreo: modelos punto a punto y de red” – Harvard Deusto

## 1.2 Origen y definición del modelo *Low-Cost*

Cada vez más los profesionales especializados en actividades de negocios, para sus traslados, buscan formar parte del segmento *low- cost*. Este formato genera una atracción tanto de la oferta como de la demanda, no es sólo porque responde a una política de precios más bajos, sino porque, contrario a las apariencias, cubre necesidades mucho más vastas. Prueba de esto es, el hecho de que haya tenido un gran impulso durante el período 1998-2001, siendo varios años antes de la crisis y la generalización del problema de “*poder de compra*”. Fue en este período que el *low- cost* agrandó sus parámetros a punto de ganar, a excepción de la industria del lujo, a sectores como la banca, la telefonía móvil, la hotelería, servicios de contabilidad, los seguros, los coiffeurs, los softwares libres web-based, las empresas de mudanza y principalmente el sector de la distribución y del sector aéreo.